



La globalisation des Supply Chains : Quelle place pour le Risk Management ?

Mohammed Amine Balambo, Mohamed Haouari

► To cite this version:

Mohammed Amine Balambo, Mohamed Haouari. La globalisation des Supply Chains : Quelle place pour le Risk Management ?. La logistique : clef de la compétitivité des entreprises. Etats des lieux et perspectives, 2010, Maroc. pp.15. hal-00818997

HAL Id: hal-00818997

<https://hal.science/hal-00818997>

Submitted on 29 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La globalisation des Supply Chains : Quelle place pour le Risk Management ?

The globalisation of Supply Chains: Which place for Risk Management?

Balambo Mohammed Amine ⁽¹⁾ Et **Haouari Mohamed** ⁽²⁾

1- Doctorant en Sciences de Gestion, CRET LOG. (Balambo@gmail.com)GSM :(+033)0636352446

2- Doctorant en Sciences de Gestion, CRET LOG. (m.haouari@gmail.com)GSM:(+033)0647790286

Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique (CRET LOG)

413, Avenue Gaston Berger F-13625- Aix-en-Provence Cedex1 France

Résumé :

Si la littérature, reconnaît la vulnérabilité des Supply Chains Internationales et les risques auxquels elles sont exposées, il est cependant étonnant, de constater le manque de cadres conceptuels et de résultats empiriques qui puissent fournir une compréhension claire du concept de risque et de la gestion des risques dans les supply chains, et dans les relations entre leurs acteurs (Manuj et Mentzer, 2008 ; Zsidisin 2003, Jüttner et al, 2003).

Ce papier a pour objectif de faire l'ébauche d'un intéressement au Management des risques dans les Supply chains internationales, en permettant de présenter un état de l'art de la littérature sur la question, tout en étalant les perspectives offertes par une telle discipline dans l'analyse des Supply Chains Globales.

Mots clés : Supply Chain Management, Supply Chains Internationales, Risk Management, Vulnérabilité, Risque.

Abstract :

If the literature, recognizes the vulnerability of International Supply Chains and the risks to which they are exposed, it is however astonishing, to note the lack of conceptual frameworks and empirical results which can provide a clear comprehension of the concept of risk and risk management in the supply chains, and in the relations between their actors (Manuj and Mentzer, 2008; Zsidisin 2003, Jüttner et al., 2003).

This paper aims to make the outline of a profit-sharing to the Management of the risks in The International Supply chains, while making it possible to present a state of the art of the literature on the question, while spreading out the prospects offered by such a discipline in the analysis for Global Supply Chains.

Key Words: Supply Chain Management, International Supply Chains, Risk Management, Vulnerability, Risk.

Introduction:

Il est entendu que la démarche Supply Chain Management (SCM) connaît actuellement un foisonnement important. Au-delà de sa modification des règles de la compétition globale, elle opère un réel bouleversement dans la gestion des organisations en devenant une philosophie intégrative d'abord intra-organisationnelle, tout en offrant de nouvelles perspectives inter-organisationnelles (Cooper, Martha C. and Lisa M. Ellram 1993) et réticulaires (Paché G ; Paraponaris C. 2006), allant jusqu'à devenir un nouveau paradigme des relations inter-acteurs (Speckman R. ; Kamauff J.;Myhr N 1998).

Toutefois, Avec la globalisation des Supply Chains, les relations inter-acteurs se caractérisent par un grand degré de complexité. Une complexité puisant son origine dans la multiplicité des intervenants, la longueur des Chaînes, des décalages organisationnels contextuels et culturels entre les membres....Un tel accroissement de la complexité organisationnelle et opérationnelle pousse les entreprises à prendre en compte de nouvelles contraintes qui augmentent leur vulnérabilité et les rendent plus exposées à une multitude de risques. Ces risques ont pour origine non seulement l'environnement extérieur ou l'organisation interne de chaque acteur, mais aussi les interactions entre les divers acteurs de la supply chain (Jüttner et al. 2003).

Cependant, si la littérature, reconnaît la vulnérabilité des Supply Chains Internationales et les risques auxquels elles sont exposées, il est cependant étonnant, de constater le manque de cadres conceptuels et de résultats empiriques qui puissent fournir une compréhension claire du concept de risque et de la gestion des risques dans les supply chains, et dans les relations entre leurs acteurs (Manuj et Mentzer, 2008 ; Zsidisin 2003, Jüttner et al, 2003).

Ce papier a pour objectif de faire l'ébauche d'un intéressement au Management des risques dans les Supply chains globales, en permettant de présenter un état de l'art de la littérature sur la question, tout en étalant les perspectives offertes par une telle discipline dans l'analyse des Supply Chains Globales.

I- Des risques et des Supply Chains dans un contexte de sourcing Mondial :

Les entreprises sont dans l'obligation de s'ajuster à un environnement de plus en plus tumultueux pour réussir, dans certains cas, pour survivre. L'implantation des firmes dans des

pays en voie de développement, où les conditions de coûts de production sont plus favorables, paraît capitale. C'est dans ce contexte marqué par la prolifération des délocalisations dans les pays émergents que les supply chains internationales se sont apparues, des SC marquées par un grand degré de complexité, non pas seulement parce qu'elles impliquent davantage de partenaires, mais également parce qu'elles sont amenées à travailler sur plusieurs « territoires ».

Une revue de littérature sur l'International Supply chain Management (ISCM) permet de constater l'inexistence d'aucun modèle ou d'une construction théorique qui permettent d'analyser ce phénomène (Connolly et Al, 2005), qui connaît paradoxalement une prolifération dans un monde qui se globalise.

Bien que contester au niveau national ou régional à cause de ses difficultés inhérentes, le concept de SCM se trouve confronter à de nouveaux défis mais également à des opportunités dans un contexte international.

Hormis la complexité logistique accrue, des défis tels que les facteurs culturels, la langue, les conditions de normalisation, les coutumes, et les différences des régimes d'impôts viennent s'ajouter aux défis que doit relever l'International Supply Chain Management (Deloitte 2005; Handfield and Nichols Jr, 2004; Mattsson 2003).

1- Qu'est-ce qu'une Supply Chain Globale ? :

Les exigences de la mondialisation et les pressions concurrentielles qui en découlent ont imposés le déploiement de nouvelles stratégies basées essentiellement sur la fragmentation spatiale des processus.

La fragmentation internationale de la production donnant lieu à des réseaux transfrontaliers inter-firmes ou intra-firme ont permis le développement de Supply Chains internationales, permettant de bénéficier de cette division.

Pendant que la mondialisation change le paysage économique mondial, l'International Supply Chain Management devient le moyen le plus approprié pour une large part des entreprises, même si l'entreprise n'est pas internationale il se peut qu'il existe une part de ses fournisseurs ou de ses clients qui opèrent au-delà des frontières où elle s'implante.

En dépit de l'existence d'une part non négligeable d'entreprises d'un grand calibre qui travaille à l'international (Benetton, Nike, Wal-Mart, Dell...), et les développements théoriques qui les ont accompagnés (Réseaux, Systèmes d'information [EDI, Intranet, ERP..]), le SCM dans un contexte global demeure un champ peu exploré (Connolly et Al, 2005), qui

n'a pas connu une construction ou un cadre théorique qui l'inscrit dans un contexte plus large. Tout au long de notre revue de littérature, nous avons remarqué l'inexistence d'une définition unanime de ce concept, mais chaque auteur définissait les supply chains internationales selon ses approches et ses affinités disciplinaires.

Néanmoins, des points communs subsistent entre les différentes définitions (Deloitte, 2005 ; JR de Handfield et de Nichols, 2004 ; Mattsson, 2003), qui mettent le point sur les défis additifs que doit relever une gestion internationale des Supply chains, et avec lesquelles nous pouvons dire que l'International Supply Chain Management : est une gestion globale des flux, une philosophie intégratrice des membres de la supply chain internationale, où:

- L'arène concurrentielle est plus grande, pas seulement géographiquement mais en termes de nombre de clients de fournisseurs et de concurrents potentiels.
- Des défis complexes, de différences d'autorités réglementaires, de multiples systèmes légaux, de différences culturelles, et de la multiplicité des régimes d'impôt viennent s'ajouter.

Nous considérons les supply chains internationales comme une forme d'organisation plus complexe, qui diffère des supply chains « domestiques », régionales, ou continentales compte tenu des défis sus mentionnés, et diffèrent également des chaînes logistiques internationales « traditionnelles » dans leur degré d'intégration et d'interdépendance entre les partenaires.

2- « Risque » un concept multidimensionnel

Qu'est ce que le risque ? Le mot risque semble être employé couramment pour parler indifféremment d'un événement à la fois en terme de probabilité d'apparition, ou de conséquences.

Dans la littérature, on ne retrouve pas vraiment de consensus linguistique, car il existe une multitude de définitions du « risque ». Ces définitions qui font souvent l'objet de confusion, varient selon le domaine et le contexte dans lequel le risque est étudié. Khan et Burnes (2007) mentionne, d'après Bernstein (1996), que le mot risque trouve son origine dans le mot Italien *Risicare* qui signifie Oser.

March et Shapira (1987) qui se sont appuyés sur les apports de la théorie de la décision, définissent le risque comme « a variation in the distribution of possible outcomes, their likelihoods, and their subjective values ». Cette définition suggère que le risque est principalement associé à la variance des résultats (positifs ou négatifs), et à leurs probabilités.

Enfin, Mitchell (1995), à l'image d'Andersson et Norman (2003), a proposé la formule suivante pour évaluer le risque d'un événement n à partir de la probabilité d'occurrence de la perte $P(\text{loss}_n)$ et de l'importance (ou l'impact) de la perte $L(\text{loss}_n)$: $\text{Risk}_n = P(\text{loss}_n) * L(\text{loss}_n)$. Cependant, et comme cela a été démontré bien avant par les résultats de March et Shapira (1987), la plupart des gestionnaires refusent de ramener le risque, considéré comme un concept multidimensionnel, à une construction quantifiable simple.

La littérature sur la supply chain permet de constater que les auteurs utilisent les termes « supply risk » ou « supply chain risk » qui peuvent être traduits en risque logistique ou risque d'approvisionnement. Lavastre et Spalanzani (2008) suggèrent que le premier (supply risk) est très opérationnel et concerne les approvisionnements, les livraisons, les commandes et la gestion très opérationnelle à court terme des flux, alors que le second est plus stratégique et transversal, et concerne la gestion, la mise en place et l'organisation des flux entre les partenaires d'une chaîne logistique et ses effets auront des conséquences sur le *supply risk*. D'après Zsidisin (2003) et, il existe peu de définitions du risque dans un contexte logistique. Zsidisin et al (2004) suggèrent que '' *Supply risk is defined as the probability of an incident associated with inbound supply from individual supplier failures or the supply market occurring, in which its outcomes result in the inability of the purchasing firm to meet customer demand or cause threats to customer life and safety*'' . Cette définition met l'accent sur les événements qui peuvent se produire en amont et qui peuvent causer une incapacité de l'entreprise à satisfaire les besoins du consommateur ou peuvent avoir un impact sur sa vie ou sa sécurité.

Harland et al (2003) ont suggéré que le risque logistique fait partie de 11 types de risque qui peuvent affecter l'activité d'une organisation. Ces auteurs ont adopté la définition de Meulbrook's (2000) qui définit le supply risk comme '' *adversely affects inward flow of any type of resource to enable operations to take place; also termed as «input risk»*'' . Cette définition qui se place dans la logique de la précédente (en amont), intègre à la fois l'idée de flux et limite l'impact du risque à l'incapacité de l'entreprise à fonctionner, ce qui l'empêche logiquement de répondre à la demande du consommateur.

D'autres auteurs ont proposé des définitions du Supply risk en se basant sur la définition générale du risque proposée par March et Shapira (1987), avec des résonances directes de théorie de la décision. Ainsi, Jüttner et al, (2003) proposent de définir le (supply risk) comme étant '' *Any risks for the information, material and product flows from original*

supplier to the delivery of the final product for the end user''. D'après ces différentes définitions, le risque logistique, à l'image du risque en général, paraît comme un concept multidimensionnel et comme le suggère Zsidisin (2003), *'Supply risk is a multi-faceted concept, since its scope includes risk sources and outcomes''*.

Après le survol de ces différentes définitions, nous proposons de définir le risque dans un contexte de supply chain comme la *combinaison de la probabilité d'occurrence et l'impact d'un événement qui peut affecter la maîtrise des flux physiques et/ou d'informations d'une organisation et/ou de ses partenaires amont et aval au sein d'une supply chain, et qui peuvent causer une incapacité à satisfaire les besoins du consommateur final*.

3- Le Pilotage des Supply Chains : avec quels risques ?

- *Risques traditionnels liés à l'internationalisation :*

Les premiers risques auxquels une Supply Chain Globale est confrontée sont inhérents à son processus d'internationalisation, tout d'abord des risques relatifs à des obstacles contextuels : l'environnement politico-légal exerce une influence indéniable sur le sort de tout processus d'affaires, la spécificité de chaque système législatif, la turbulence politique et ses conséquences, auxquels peut s'ajouter des risques liées à l'environnement financier notamment de la politique monétaire et de la fluctuation du taux de change et des taux d'intérêt.

S'ajoute à cela des risques relatifs aux spécificités culturelles, de la diversité des comportements et des valeurs et les problèmes de compréhension puis de collaboration qui en découlent. Dans une étude menée sur les différences culturelles dans les chaînes logistiques d'un constructeur automobile et ses équipementiers, Aquilon (2003) constate l'existence d'une différence de conceptions et de définitions entre les différentes cultures qui menait vers des problèmes de collaboration.

Devant cela, les supply chains globales paraissent comme des structures qui doivent concilier deux objectifs complètement contradictoires : Maintenir un niveau d'intégration permettant une collaboration satisfaisante entre les membres de la supply chain, et transcender les barrières culturelles résultant des différences des cultures nationales et d'entreprises en découlant, de développer des interactions, de la coordination, collaboration et coopération entre les individus, les équipes, les fonctions impliquées dans les supply chains internationales, ce qui suppose de communiquer, de travailler ensemble, de développer des

structures interfaces partagées, d'avoir une certaine compatibilité, voire congruence, stratégique, organisationnelle, structurelle et culturelle (Baratt, 2004).

Des risques relatifs à la distance géographique demeurent également présents, notamment en termes de respect des délais et de réactivité par rapport aux marchés. La performance de la livraison dépend de sa rapidité. Livrer dans un temps plus court que les concurrents renforce la compétitivité délai. Elle dépend également de sa fiabilité qui renvoie au strict respect des délais de livraison à leur régularité. Toute entreprise est vouée à la disparition si elle ignore le facteur délai. Ce facteur est mis en difficulté dans un contexte international, les problèmes de la distance géographique, des décalages horaires, et des perceptions par rapport au temps (variable culturelle), rendent plus ardues une réactivité des livraisons. Sans parler de l'importance du risque d'endommagement et des risques terroristes.

A côté de ces multitude sources de risques, il existe un certain nombre de défis à relever, notamment les difficultés relatives à l'obtention des informations sûres et véridiques du marché étranger, aux problèmes liés à la douane et à la documentation excessive, mais également aux décalages technologiques et de divergences de systèmes d'informations mis en place par chaque partenaire, tous ces problèmes se trouvent exacerber dans les pays en voie de développement.

Tous ces risques et défis augmentent des risques tant prêchaient par la nouvelle économie institutionnelle notamment en termes de coûts de transactions dus à l'opportunisme des acteurs...

- *Risques liés au pilotage des Supply Chains :*

Devant les externalisations massives donnant lieu à des formes d'organisation réticulaires caractérisées par une recherche permanente de plus en plus de productivité, au moindre coût, avec des logiques souvent court termistes, tout en ayant des produits marqués par une grande complexification et technisation, les Supply Chains sont souvent confrontés à des risques de rupture des flux. Des ruptures qui peuvent affecter les flux d'information, de matières, ou les produits.

Cinq typologies de risques auxquels sont confrontés une supply chain sont généralement mises en évidence, notamment par (Zsidisin et *al.* 1999, Mason-Jones et Towill, 1998), et qui augmentent sa vulnérabilité à savoir : la demande, les approvisionnements, l'environnement, les processus et le contrôle.

Selon la littérature anglo-saxonne deux niveaux de risques peuvent être décelés, des risques de nature opérationnelle (Supply Risk) qui concernent la gestion immédiate des flux

en termes de commandes, de livraisons, et d'approvisionnements qui ont été regroupés par (Chopra et Sodhi, 2004) en neuf catégories : les ruptures, les retards, les systèmes, les prévisions, la propriété intellectuelle, les matières premières, les sommes à recevoir, inventaire et capacité.

A coté de cette catégorie de risques viennent s'ajouter les risques tactico-stratégiques (le Supply Chain Risk) qui permettent la gestion et le pilotage des flux entre les partenaires, qui a une incidence directe sur les risques opérationnels.

Cette grandes diversité des risques auxquels les organisations sont exposées, va conditionner l'attitude qu'elles vont adopter face au risque. Cette attitude est fortement influencée par le degré d'incertitude, la perception positive ou négative du risque, ainsi que d'autre facteurs comme le secteur d'activité, le comportement individuel des managers, l'expérience avec des risques antérieurs (Harland et al (2003), March et Shapira (1987), Berglund (2007)).

D'après Williams et al (2006), « *people appear to differ in their attitudes toward risk some individuals seem to be consistent risk-takers or risk-avoiders* ». Cette même distinction a été adopté par Harland et al (2003) qui suggèrent aussi que les organisations ou les individus ont le choix entre accepter le risque (et choisir de le gérer) ou au contraire l'éviter. Cependant et comme nous l'avons présenté plus haut, le risque est inhérent à toutes activités quelque soit sa nature. Il est donc simplement impossible dans n'importe quel environnement économique, d'éviter l'exposition au risque directement ou indirectement (exposition des fournisseurs ou des clients). On suggère donc, en rejoignant la proposition de L'habitant et Tinguely (2001) qu'il est possible d'ignorer le risque mais impossible de l'éviter. Ignorer le risque ne signifie pas refuser l'idée qu'il existe mais au contraire revient à reconnaître son existence et de considérer qu'il peut affecter l'activité et les résultats d'une organisation mais sans prendre aucune mesure pour le gérer.

En somme, la littérature suggère que le risque, s'il ne peut être évité, il peut être ignoré ou géré. Cependant, et dans un environnement instable et qui expose les organisations à une multitude de risques, il est difficile de penser qu'elles puissent rester insensibles à ces derniers. L'approche de gestion des risques s'impose ainsi de plus en plus comme un moyen efficace pour faire face aux risques auxquels sont exposées les organisations.

II-La globalisation des Supply Chains : Quelle place pour le Risk Management ?

1-« Gestion des risques » : Evolution du concept et éléments de définition

Le concept de gestion des risques (ou risk management) n'est pas récent et a très certainement fait son apparition à la fin des années 1950 aux États-Unis dans le domaine financier, en relation avec des questions d'assurance (Mayer N., Humbert J.P., (2006), Tchankova, (2002)). Par la suite, la notion de gestion des risques a été étendue à d'autres domaines, notamment l'environnement, la gestion de projet, le marketing, ainsi que la logistique, qui nous intéresse tout particulièrement.

Si la gestion des risque est parfois considérée comme un « un simple effet de mode », L'habitant et Tinguely, (2001) suggèrent que la gestion des risques telle qu'elle est perçue aujourd'hui est distinctement différente de ce qu'elle représentait il y a 50 ans, dans le sens où elle a évolué d'une approche qui ne considère les risque qu'en internes des organisations, à une approche qui intègre les risques dans une vision plus large et plus stratégique. Cette évolution s'explique par l'instabilité et l'incertitude accrue dans les environnements dans lesquels les organisations doivent fonctionner, et pour beaucoup d'entreprises l'idée d'un environnement extérieur stable a cessé d'exister (Tchankova, 2002). Cette instabilité de l'environnement et sa volatilité, font que les entreprises sont devenues exposées à une multitude de risques totalement imprévisibles. Dans ce contexte, la question sur l'intérêt de la gestion des risques ne se pose plus. D'ailleurs, sa mise en place est recommandée par certains travaux de référence comme les travaux du comité de Bâle 2, et l'Organisation Internationale de standardisation (ISO) a lancé depuis Juin 2005 une procédure pour la mise en place est la publication d'une norme ISO (ISO 31000, Management des risques, principes et lignes directrices de mise en œuvre) qui est en cours de finalisation et devrait s'imposer comme le cadre de référence international en gestion des risques.

A la différence du « risque », il semble y avoir un consensus sur la définition de « la gestion des risques ». Nous avons choisi de présenter plusieurs définitions qui démontrent la convergence des conceptualisations de la gestion des risques.

Khan et Burnes (2007), adoptent la définition de Fone and Young (2000) selon laquelle « *La gestion des risque doit être considérée comme une fonction de l'entreprise qui cherche à identifier à évaluer et à gérer des risques dans le cadre des objectifs généraux de*

l'organisation ». Cette définition dépasse la conception de la gestion des risques comme un simple outil de gestion pour la définir comme une fonction à part entière qui doit exister indépendamment des autres fonctions de l'organisation. Harland et al (2003) suggèrent que « *La gestion des risques doit incorporer la planification des scénarios et l'utilisation des groupes d'experts et d'études de Delphi, en plus de la prévision par des méthodes basées sur les statistiques de prévisions* ». Elle dépendra de l'attitude de l'organisation : une organisation peut prendre plusieurs positions face au risque : réactive, défensive, proactive ou analytique ».

A partir de ces définitions, on peut déduire que la gestion des risques n'est pas forcément synonyme d'esquive ou d'évitement des risques, mais que cette gestion dépendra de l'attitude que choisira l'organisation d'adopter face au risque. En effet, si les entreprises sont inévitablement amenées à faire face à des risques, ce qui est important, est de les identifier, de les évaluer et d'essayer d'adopter la bonne attitude devant ces risques. Dans ce sens, L'habitant et Tinguely (2001) suggèrent que « Risk management is not about seeking or avoiding risk. It is about optimizing risk exposures ».

2-Les modèles de gestion des risques dans les Supply Chains globales

Depuis quelques années, les chercheurs ont commencé à explorer comment des modèles de gestion des risques, dérivés d'autres disciplines, peuvent être appliqués dans un contexte de supply chain (Harland and Brenchley (2001), Harland et al (2003), Wendel and Norman (2002)). Harland et al. (2003) ont proposé une grille pour gérer les risques dans un réseau logistique composé de 6 phases : cartographie du réseau logistique (ou d'approvisionnement), identification des risques, évaluation des risques, contrôle des risques, formulation d'une stratégie de collaboration de gestion du risque dans le réseau et enfin l'application de cette stratégie. Pour Beckett (2005), la cartographie de la supply chain est une pré-condition à la gestion des risques de la supply chain dans la mesure où elle permet de comprendre la structure, la stratégie et la responsabilité des acteurs dans les réseaux de supply chain. La principale limite de cette grille est qu'elle ne prend pas en considération les différentes perceptions que les acteurs du réseau ont des différents risques auxquels ils sont exposés Zsidisin (2003). Pour Stemmler (2007), le processus du management de risque englobe généralement l'identification de la source du risque, l'analyse et l'évaluation de la conséquence du risque, la recherche de mesures, et finalement, le contrôle du risque. Une autre limite qu'on peut reprocher aux deux modèles (Harland et al. (2003) et Stemmler

(2007), est l'absence de mécanismes pour le suivi et la révision des différentes étapes réalisées. En effet, la gestion des risques, étant une démarche itérative, cyclique et permanente, on doit s'assurer de la justesse des évaluations, de la pertinence des priorités établies et des décisions prises ainsi que de l'efficacité des mesures mises en place.

Enfin, Manuj et Mentzer (2008) ont proposé un modèle de gestion des risques (Figure 1) dans les supply chain globales composé de cinq phases. Ce modèle présenté sous forme de processus se compose de cinq phases itératives : Identification des risques, Évaluation des risques, Choix de la stratégie des risques appropriée, Mise en place de la stratégie de gestion des risques et enfin la Réduction des risques de chaîne d'approvisionnement.

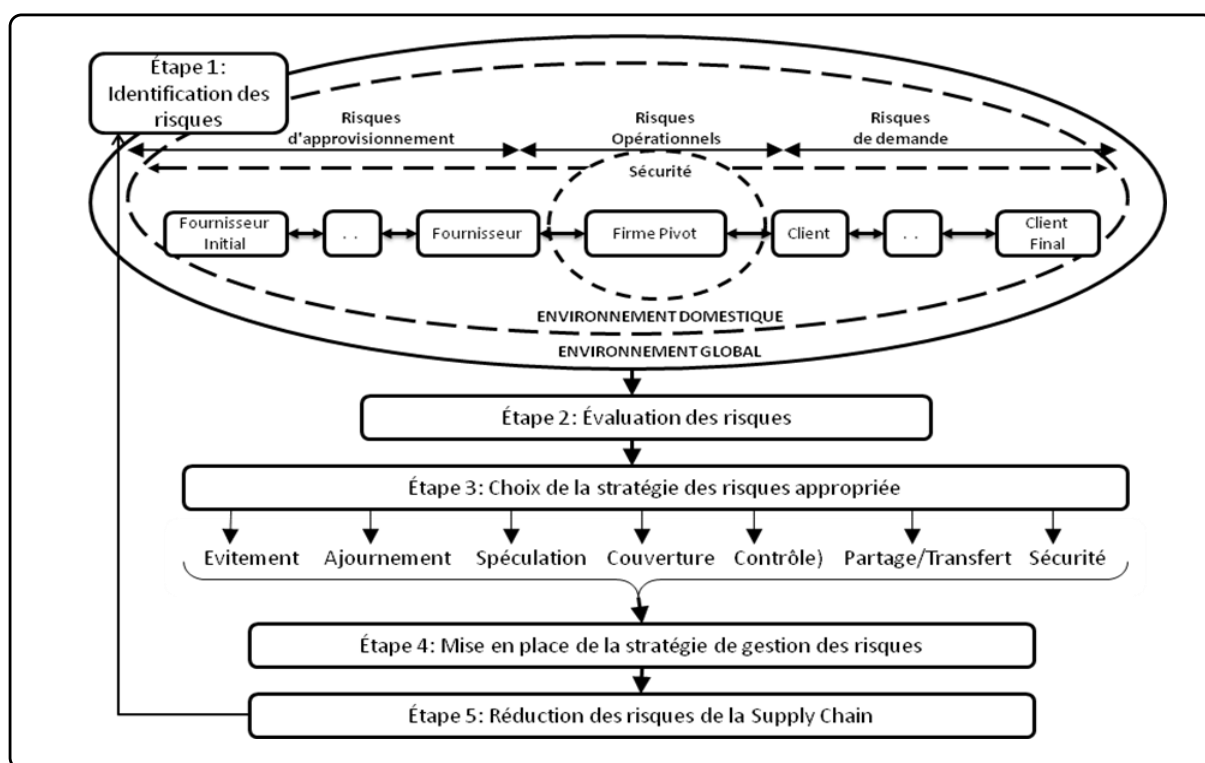


Figure 1 : Modèle de gestion et de réduction des risques dans une Supply Chain Globale

Traduit de Manuj et Mentzer (2008)

L'intérêt de ce modèle, réside dans le fait qu'il considère que le processus de gestion des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres. Cependant, La particularité de ce modèle, c'est qu'il permet d'appréhender le management des risques dans sa globalité. Cette

particularité se traduit par les différentes stratégies à adopter en fonction du contexte et des risques en présence.

Ces différents apports suggèrent que chaque modèle de gestion des risques doit reposer sur une séquence logique qui consiste à déterminer le contexte en présence et les risques qu'il génère, à apprécier ces risques et à établir des actions en vue d'en réduire l'importance en agissant sur la probabilité d'occurrence du risque, ou sur son impact ou sur les deux. White (1995), suggère que les différents modèles de gestion des risques proposés dans la littérature, tendent à suivre une approche composée de trois phases : **Identification des risques** : En partant d'une appréciation du contexte, son but est de déterminer tous les risques qui sont susceptibles de se produire. **Analyse des risques** : Son but est de comprendre et d'estimer la probabilité d'occurrence et l'impact des risques les plus significatifs. Et enfin, **Traitement des risques** : Son but est de décider de l'action la plus appropriée à entreprendre pour chaque risque (ou combinaison des risques) et ainsi que de la partie la plus appropriée pour gérer chacun des risques identifiés.

L'intérêt de la mise en place d'une telle démarche va au-delà des bénéfices qu'elle peut apporter à la supply chain (en termes de performance de l'ensemble de la chaîne et de chacun de ses acteurs). En effet, il serait aussi intéressant d'étudier de quelle manière la gestion des risques pourrait affecter les relations entre les différents acteurs de la chaîne, et quel impact aura t-elle sur la pérennité de ses relations. Ainsi, il serait légitime de se demander dans quelle mesure la gestion des risques pourrait-elle permettre d'instaurer une vision commune aux différents acteurs de la chaîne? Et quel rôle pourrait-elle jouer dans l'amélioration du degré de confiance entre les deux partenaires ? Et si la gestion des risques permettait effectivement d'améliorer le degré de confiance, ne va t-elle pas indirectement favoriser, l'apparition de comportements opportunistes ? Dès lors on peut se demander aussi, dans quelle mesure la structure des relations dans la chaîne peut-elle favoriser (ou pas) l'apparition de types spécifiques de risques. Ces différentes interrogations permettent de démontrer les différentes perspectives offertes par la gestion des risques dans l'analyse des Supply Chains Globales.

Cependant si cette approche ambitieuse présente un intérêt certain dans un contexte de supply chain, son application pratique se voit confronter à divers obstacles. Manuj et Mentzer (2008) insistent sur les difficultés liées à la complexité accrues des supply chains globales. Pour Harland et *al.* (2003), une autre difficulté concerne, l'identification et la mesure du risque, non pas pour un seul acteur, mais pour l'ensemble des acteurs de la supply

chain. Enfin, le dernier obstacle concerne le coût de la démarche à la mesure de son impact sur les performances de chacun des acteurs et sur l'ensemble de la chaîne.

Conclusion :

Dans ce papier nous avons tout d'abord essayé de mieux cerner les concepts de risque et de gestion des risques, et L'objet de notre recherche est né d'un constat que nous avons pu faire à partir de la revue de littérature. En effet, il paraît clair que si les travaux qui portent sur le supply chain management en général et sur les supply chains globales en particulier, ont connu un fort développement ces dernières années, les milieux scientifiques et professionnels, reconnaissent qu'il existe peu d'études qui puissent fournir des cadres conceptuels et de résultats empiriques permettant une meilleure compréhension et application de la gestion des risques dans un contexte de supply chain.

Une des alternatives à la difficulté d'application de la gestion des risques dans les supply chains, est le concept de Résilience. En effet, plusieurs travaux récents présentent La supply chain résiliente comme moyen de réduction de la vulnérabilité des supply chains. Pour Sheffi et Rice (2005), la résilience représente la capacité de rebondissement après une rupture. Pour Christopher et Peck (2004), la résilience est « une capacité d'un système à se rétablir à son niveau original ou optimal après une perturbation ». Enfin, Waters (2008) va plus loin pour suggérer, qu'une supply chain résiliente n'est plus vulnérable face à la survenance de risque qu'elle acquiert, non seulement une capacité à gérer le risque, mais ce qui est plus important, un meilleur positionnement que les concurrents face à l'impact de rupture.

Ce papier a eu pour objet de faire l'ébauche d'un intéressement au concept de risque dans les Supply Chains Globales, de constituer un état de l'art qui puisse fournir une idée plus claire sur des concepts qui demeurent extrêmement polysémiques tels que la notion de Supply Chain globale, de Risque et de gestion des risques. Un constat qui s'impose est la pénurie de travaux sur la gestion des risques dans la recherche francophone en logistique et Supply Chain Management, ce qui paraît naturellement curieux. Dans la suite de nos travaux, une attention particulière sera donnée à la notion de résilience organisationnelle et notamment celle de la résilience des Supply Chains et la contribution du Risk Management pour son attente.

Bibliographie:

- Andersson D., Norman A. (2003), *Managing risk when outsourcing advanced logistics*, in 12th International IPSERA Conference, Budapest, Bulgarie, 14-16 april.
- Aquilon M. (2003), *“An intercultural explorative approach of logistics Management: The relations between Volvo and its European Suppliers”*, Thèse de doctorat, Université de la méditerranée, CRET LOG.
- Baratt M. (2004), *“Understanding the meaning of collaboration in the supply chain”*, *Supply Chain Management, An International Journal*, vol. 9, n° 1, p. 30-42.
- Berglund H. (2007), *“Risk Conception And Risk Management In Corporate Innovation: Lessons From Two Swedish Cases”*, *International Journal Of Innovation Management*, Vol. 11, No. 4 Pp. 497–513.
- Chopra S., Sodhi M (2004), *Managing risk to avoid supply chain breakdown*, *MIT Sloan Management Review*, Vol.46, n° 1, pp. 53-62.
- Connolly, Sullivan K. P., Brennan E., Murray L., J. (2005), *“International Supply Chain Management: A Walk around the Elephant”*, *Irish Journal of Management*, VOL 26; NUM 1, pages 149-162.
- Cooper, Martha C. and LisaM. Ellram (1993), *“Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy,”* *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No. 2
- Christopher, M., and Peck H, (2004), *“Building the resilient supply chain”*, *International Journal of Logistics Management*, Vol.15, No.2
- Deloitte (2005) *“The Challenges of Complexity in Global Manufacturing: Critical Trends in Supply Chain Management”*, Boston, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Giunipero, L., Eltantawy, R. (2004), *“Securing the upstream supply chain: a risk management approach”*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No.9, pp.698-713
- Hallikas, J., Virolainen, V., Tuominen, M. (2002), *“Risk analysis and assessment in network environments:a dyadic case study”*, *International Journal of Production Economics*, Vol. 78 No.1, pp.45-55
- Handfield R.B. and Nichols Jr. E.L. (2004) *“Key Issues in Global Supply Base Management”*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, P 29-35.
- Harland, C., Brenchley, H., Walker, H., (2003), *Risk In Supply Network. Journal Of Purchasing And Supply Management* Vol 9, N°2, Pp. 51–62.
- Jüttner U., Peck H., Christopher M. (2003), *Supply chain risk management: outlining an agenda for future research*, *International Journal of Logistics: Research & Applications*, Vol. 6, n° 4, pp. 197-210.
- Kersten W., Hohrath P., & Mareike B.(2007), *An Empirical Approach to Supply Chain Risk Management : Development of a Strategic Framework*, in 8th Annual Conference of the Production and Operations Management Society Fairmont Hotel, Dallas, Texas May -May 7
- Khan, O. Burnes G., (2007), *Risk And Supply Chain Management: Creating A Research Agenda*, *The International Journal Of Logistics Management* Vol. 18 No. 2, Pp. 197-216
- Lavastre, O. et A. Spalanzani (2008), *“Le Supply Chain Risk Management (SCRM) : Etat des lieux et compréhension des pratiques”*, 7èmes Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL 08), Avignon, 24-26 septembre,

- L'habitant F.S., Tinguely O., (2001), Financial Risk Management: An Introduction, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43(3) 343–363 May–June
- Manuj, I., Mentzer J. T., (2008), Global Supply Chain Risk Management, *Journal Of Business Logistics*, Vol. 29, No. 1
- March J.G., Shapira, Z. (1987) “Managerial Perspective On Risk And Risk Taking” *Management Science*, 33, Pp1404-1418
- Mason-Jones R., Towill D. (1998), Shrinking the supply chain uncertainty cycle, *Control :The Institute of Operations Management*, Vol. 24, n° 7, pp. 17-22.
- Mattsson L.-G. (2003) 'Reorganization of Distribution in the Globalization of Markets: the Dynamic Context of Supply Chain Management', *Supply Chain Management*, Vol. 8, No. 5, pp. 416-26.
- Mayer N., Humbert J.P., (2006), La Gestion Des Risques Pour Les Systèmes D'information, *MISC* N°24 (Avril-Mai 2006)
- Mitchell V. (1995), Organizational risk perception and reduction : a literature review, *British, Journal of Management*, Vol. 6, n° 2, pp. 115-133.
- Paché G., Paraponaris C. (2006), “L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles”, Les Editions de l'ADREG.
- Sheffi, Y., et Rice Jr., J B, (2005), "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise", *MIT Sloan Management Review*, Vol.47, No. 1,
- Speckman, R, Kamauff, J and Myhr, N (1998) An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships, *Supply Chain Management*, Vol. 3, N° 2.
- Stemmler L, (2007), *Risk in the supply chain*, in Waters D, *Global Logistics : new directions in supply chain management*, Kogan Page: London
- Svensson, Goran (2000), "A Conceptual Framework for the Analysis of Vulnerability in Supply Chains," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, No. 9, pp. 731-749.
- Tchankova, L. (2002), “Risk Identification – Basic Stage In Risk Management”, *Environmental Management And Health*, Vol. 13 No. 3, Pp. 290-7.
- Waters D, (2008), *Supply Chain Risk Management*, Kogan Page: London
- White, D. (1995), “Application of system thinking to risk management: a review of the literature”, *Management Decision*, Vol. 33 No. 10, pp. 35-45.
- Williams R., Bertsch B., Dale, Van Der Wiele T., Van Iwaarden J., Smith M., And Rolf Visser (2006); “Quality And Risk Management: What Are The Key Issues?”, *The Total Quality Management Magazine*, Vol. 18 No. 1, Pp. 67-86.
- Williamson, O.E. (1979), *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, The Free Press, New York.
- Zsidisin G., Panelli A., Upton R. (1999), Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans and risk management : an exploratory study, *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 5, n° 4, pp. 187-197.
- Zsidisin G. (2003), A grounded definition of supply risk, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9, n° 5-6, pp. 217-224.
- Zsidisin, George A., Lisa M. Ellram, Joseph R. Carter, and Joseph L. Cavinato (2004), "An Analysis of Supply Risk Assessment Techniques," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, No. 5, pp. 397-413.